

### Agilität als (trans-)lokales Prinzip projektbasierter Arbeit? - Bedingungen und Prozesse prekärer Selbstorganisation

Nicklich, Manuel; Sauer, Stefan

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Nicklich, M., & Sauer, S. (2019). Agilität als (trans-)lokales Prinzip projektbasierter Arbeit? - Bedingungen und Prozesse prekärer Selbstorganisation. *AIS-Studien*, 12(1), 73-85. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64884>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Manuel Nicklich, Stefan Sauer<sup>1</sup>

## **Agilität als (trans-)lokales Prinzip projektbasierter Arbeit? – Bedingungen und Prozesse prekärer Selbstorganisation**

**Abstract:** Agile Methoden wie Scrum können als Versuch einer räumlichen Teamzentrierung interpretiert werden, bei der – so unsere Ausgangsbeobachtung – die Lokalität des Teams als besonderer Status selbstorganisierter Arbeit ausgewiesen wird. Demgegenüber gibt es in der Praxis aufgrund dynamischer Organisation der Wertschöpfung zunehmend Ansätze zur Translokalisierung agil arbeitender Teams. Wir rücken daher die Frage, inwiefern agile Projektarbeit unter Bedingungen translokaler Organisation praktiziert wird, in den Mittelpunkt unseres Beitrags. Anhand von zwei Fallstudien in einem Großkonzern und einem KMU aus der Softwareentwicklung vergleichen wir die Unterschiede konkreter Projektarbeit unter lokalen und translokalen Bedingungen und zeigen die Auswirkungen der Translokalisierung auf (Zusammen-)Arbeit und die ‚prekäre Selbstorganisation‘ agiler Teams auf. Unsere Ergebnisse zeigen, dass durch die Translokalisierung der Arbeit die Prozess- und Gegenstandsbezogenheit als zentraler Bestandteil agiler Selbstorganisation prekär werden. In den Unternehmen entwickeln sich im Angesicht dieser Herausforderungen analoge wie digitale Strategien, welche als Versuche zur Substitution von Lokalität betrachtet werden können.

### **1 Einleitung**

Angestoßen nicht zuletzt durch das agile Manifest (2001)<sup>2</sup>, entwickeln agile Prozesse und Strukturen (längst nicht mehr nur) in der Softwareentwicklung eine zunehmende Relevanz (Komus/Kuberg 2017; Russo/Fitzgerald/Shams 2013; Vijayasarthy/Turk 2008). Agile Ansätze wie Scrum<sup>3</sup> (bspw. Gloger 2009; Schwaber 2004; Sutherland 2017) verstehen sich dabei als Framework für wissensintensive Projekte, die unserer Beobachtung nach der – gleichwohl fremdorganisierten (Pongratz/Voß 1997) und paradoxen (Smith/Lewis 2011) – Selbstorganisation von Projektteams eine vorrangige Stellung einräumen. Zu den agilen Prinzipien gehört nicht zuletzt eine dezidierte Vorgabe der räumlichen Ausstattung agiler Teams, die in einem Großraumbüro zusammensitzen und über ausreichend Meetingräume verfügen sollen (Gloger 2016). Der Interaktion von unmittelbar Anwesenden wird hierbei eine tragende Rolle zugeschrieben (Wirdemann 2017; Sauer/Pfeiffer 2012; Sauer 2017a). Scrum und Co. können somit als Versuch einer – auch räumlichen – Teamzentrierung gelesen werden, die Lokalität des Teams als Ausweis seines besonderen Status als ‚Herzstück‘ selbstorganisierter Arbeit. Demgegenüber gibt es in der Praxis aufgrund dynamischer

<sup>1</sup> Dr. Manuel Nicklich, Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg-Erlangen. E-Mail: manuel.nicklich@fau.de. Dr. Stefan Sauer, Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg-Erlangen. E-Mail: stefan.sauer@fau.de.

<sup>2</sup> Das agile Manifest fasst die vier wesentlichen Grundprinzipien von Agilität zusammen. Dies impliziert u. a. dass in der Herstellung von Software Interaktionen zwischen Individuen wichtiger sind als vordefinierte Prozesse, Anpassung wichtiger als ‚sture‘ Vertragserfüllung, enge Kooperation mit dem Kunden wichtiger als detaillierte Verträge und Wandel von den involvierten Individuen aktiv mitgestaltet wird.

<sup>3</sup> Scrum ist nach dem Status Quo Agile seit Jahren das meistgenutzte Framework (zuletzt Komus/Kuberg 2017). Es definiert drei Rollen (Scrum Master, Produkt Owner, Team) und vier Formate (zyklisch wiederkehrendes Planungstreffen, tägliches Abstimmungstreffen, zyklisch wiederkehrende Prozess- und Teilproduktreflexionen), die arbeitssoziologisch – bei allen Unterschieden und aller Unterschiedlichkeit – wohl als teilautonome Gruppenarbeit für wissensintensive Bereiche verstanden werden können.

Organisation der Wertschöpfung (Flecker 2012) Ansätze zur Translokalisierung von Scrum. Dies wird auch in der Beratungsliteratur anerkannt:

„Es ist heute keine Ausnahme mehr, dass die Mitglieder von Scrum-Teams über mehrere Standorte verteilt sind“ (Gloger 2016: 265).

Wir rücken daher die Frage, inwiefern agile Projektarbeit unter Bedingungen translokaler Organisation praktiziert wird, in den Mittelpunkt unseres Beitrags.

Anhand von zwei Fallstudien in einem Großkonzern und einem KMU aus der Softwareentwicklung vergleichen wir die Unterschiede konkreter Projektarbeit unter lokalen, translokalen bzw. translokalisierenden Bedingungen und zeigen die Auswirkungen der Translokalisierung auf (Zusammen-)Arbeit agiler Teams auf. Untersucht wird unter anderem, ob und unter welchen Umständen Translokalisierung Selbstorganisation prekär werden lässt und als (selbstgewählter) Part der Selbstorganisation oder doch als externe Anforderung im Sinne betrieblicher Fremdorganisation zu verstehen ist. Neben der Translokalisierung der Arbeit fokussieren wir sowohl die Beschäftigten, welche häufig in mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten oder nur phasenweise in einem Projekt verortet werden als auch die Bedeutung der Virtualisierung teambasierter Selbstorganisation. Wir zeigen Formen und Folgen für die (Selbst-)Organisation und die Beschäftigten nach und diskutieren auf dieser Basis theoretische Überlegungen zum Verhältnis Lokal/Translokal für das Feld der Arbeit. Unsere Ergebnisse zeigen, dass durch die Translokalisierung der Arbeit die Prozess- und Gegenstandsbezogenheit als zentraler Bestandteil agiler Selbstorganisation prekär werden. In den Unternehmen entwickeln sich im Angesicht dieser Herausforderungen Strategien, welche als Versuche zur Substitution von Lokalität betrachtet werden können.

## 2 Selbstorganisation: fremdorganisiert und paradox?

Im aktuellen Diskurs zur Selbstorganisation im Zusammenhang mit Erwerbsarbeit (Böhle/Stadelbacher 2016; Sauer 2017a; Stadelbacher/Böhle 2016) lässt sich zwischen autonomer und autogener Selbstorganisation differenzieren (Stadelbacher 2012). Letztere bezieht sich auf die systemtheoretische Vorstellung von Systemen, denen „ihre Ordnung (...) nicht von der Umwelt aufgezwungen, sondern vom System selbst bestimmt“ wird (Dietrich 2001: 84) und die somit als autark skizziert werden können (Raiser 1983: 4f.). Die Selbstorganisation eines Systems wird hierbei nicht als bewusste Arbeit von Tätigen wahrgenommen, sondern entsteht autogen innerhalb des Systems – Baecker (2003: 329) skizziert dies pointiert als „mirakulöse(.) Fähigkeit“. Die Handlungsebene beispielsweise von Projektbeschäftigten, deren Projekt als ‚System‘ konzipiert wird, gerät damit explizit aus dem Fokus. Führungskräfte können mittels ‚Evolutionären Managements‘ (bspw. Malik 2006) durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen wie beispielsweise durch Personalauswahl, Handlungs- und Interaktionsregeln oder das Vorleben und Fördern einer bestimmten Unternehmenskultur indirekt Einfluss nehmen. In der Perspektive autogener Selbstorganisation bleibt Herrschaft in Form von Fremdorganisation somit erhalten, wird jedoch zu Gunsten systemischer Selbststeuerung tendenziell zurückgefahren, deinstitutionalisiert und abstraktifiziert (Stadelbacher/Böhle 2016: 331). In den Modellen

autonomer Selbstorganisation werden Selbstorganisationsprozesse der Beschäftigten in den Blick genommen. An Stelle autogener Ordnung wird hier von den Beschäftigten selbst „bewusst und zielgerichtet organisiert“ (Göbel 1998: 103; Ismael 2011). Doch gerade unter Bedingungen lohnabhängig organisierter Arbeit stellt sich die Frage nach widersprüchlichen Elementen in dieser Konstellation.

In den letzten Jahren erlebt die Forschung zu Paradoxien in der Organisationsforschung eine Konjunktur (Lewis 2000; Schad et al. 2016; Smith/Lewis 2011), die auch im Zuge der Beschäftigung mit Selbstorganisation bedeutsam erscheint. Dabei geht es der Theorie der Paradoxie nicht zuletzt darum, den Umgang mit „contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time“ (Smith/Lewis 2011: 382) zu erörtern. Ein zentrales Paradoxon, welches oft auch unter der begrifflichen Binarität von Autonomie und Kontrolle diskutiert wurde (Friedman 1977), ist die paradoxe Eigenschaft der Organisation-Subjekt-Beziehung (Clegg/Cunha/Cunha 2002). Aus organisationstheoretischer Perspektive wurde dabei insbesondere auf die Tatsache verwiesen, dass ein gewisses Maß an formaler Struktur zur Rationalitätssicherung zwar notwendig ist, dies jedoch die Kreativität und individuelle Entfaltung behindern kann. Schon damals wurden diese Aspekte jedoch als kritische Ressource für Organisationen angesehen und nach dezentralen, partizipationsorientierten Organisationsformen gesucht, um sie trotz formaler Einschränkung zur Entfaltung zu bringen (Argyris 1964).

Dieses als grundsätzlich identifizierte Problem von Organisationen hat die Diskussionen überdauert und wurde insbesondere im arbeitssoziologischen Kontext etwas spezieller auf Betrieb und die Frage der Organisation von Arbeit bezogen. In der arbeitssoziologischen Forschung skizzieren etwa Pongratz und Voß (1997) dies an Hand dreier zentraler Widersprüche fremdorganisierter Selbstorganisation. (a) Selbstorganisation ist demnach zunächst selbst insofern als Zwang zu skizzieren, als die Implementierung selbstorganisationaler Strukturen vom Management ausgeht und von diesem gestaltet wird. D. h. auch wenn beispielsweise im Zusammenhang mit der Einführung agiler Methoden von einer notwendigen Veränderung des Management-Stils gesprochen und Wandel vom „command-and-control management to leadership-and-collaboration“ proklamiert wird (Nerur et al. 2005: 75), bleibt der Leadership-Gedanke auch im Zusammenhang von Agilität – mindestens in Bezug auf deren Implementierung – virulent. (b) Darüber hinaus weist Selbstorganisation meist lediglich eine „beschränkte Geltung“ (Pongratz/Voß 1997: 35) auf, so werden Ressourcen, Zielstellungen, zeitliche Rahmenbedingungen etc. zumeist nicht von den Selbstorganisierten selbst festgelegt, sondern vorgegeben und unterliegen strengen Controlling- und Dokumentationsrichtlinien. Schließlich (c) evoziert Selbstorganisation zumeist Konflikte zwischen den einzelnen Ebenen (bspw. Individuum, Gruppe/Team und Organisation), die von den Beschäftigten selbst verhandelt werden müssen. Mit Blick auf die Paradoxie der Selbstorganisation ist insbesondere die Frage aufzuwerfen, wo die Autonomie letztlich lokalisiert ist, da individuelle Autonomie in Widerspruch zur teambasierten Autonomie geraten und damit Dysfunktionalitäten auslösen kann (Langfred 2000). Zusammengefasst lässt sich das ‚Paradox fremdorganisierter Selbstorganisation‘ als ‚autonomieversprechende Steuerungslogik‘ skiz-

zieren. Es impliziert ein ‚prekäres Versprechen‘ von Autonomie zwischen einseitiger (weiterer) Vernutzung von Subjektpotenzialen wie es aus den Debatten um die Subjektivierung von Arbeit bekannt ist (Moldaschl/Voß 2003), und der Chance auf Autonomiespielräume und ‚bedarfsgerechter‘ Arbeitsorganisation von den Projektbeschäftigten selbst. Letztlich handelt es sich also auch bei autonomer Selbstorganisation nicht um ein ‚Herauslösen‘ selbst zu organisierender Prozesse aus der organisationalen Fremdbestimmung, sondern um Steuerungs- und „Kontrollformen mit freiheitlichem Aussehen“ (Deleuze 1993: 255). Das Paradox heteronomer Selbstorganisation ergibt sich demnach aus der Tatsache, dass autonome Selbstorganisation einerseits Autonomie zu verspricht, andererseits eine Form der indirekten Steuerung darstellt (Clegg/Cunha/Cunha, 2002: 487).

Das Paradox bei agilen Teams, wie wir sie vorgefunden haben liegt in deren häufig zu beobachtenden (oftmals nicht selbst gewählten) translokalen Charakters bei auf Lokalität setzenden Methoden, sodass sich die Bearbeitung des Paradoxes vor allem auf die Teamebene verschiebt. Dabei ist in der Bearbeitung dieser Paradoxien nicht nur die Dimension der Organisation, sondern ebenfalls die des Organisierens von Relevanz. In den bisherigen Darstellungen wird insbesondere die (manageriale) Ausgestaltung und (strukturelle) Rahmung von Selbstorganisation adressiert. Allerdings muss gerade auch die Handlungsebene und die Frage nach Selbstorganisieren als intentionaler Prozess betrachtet werden (Moss Kanter 2011). Hierfür bietet das Konzept des Arbeitsvermögens einen fruchtbaren aber voraussetzungsvollen Ankerpunkt (Sauer 2017a). Das Arbeitsvermögen bildet hierbei die leiblichen und für den historisch-konkreten Arbeitsprozess bedeutsamen Fähigkeiten der tätigen Subjekte, die sich gerade nicht objektivieren und einseitig subsumieren lassen, ab (Pfeiffer 2004). Dies beinhaltet subjektivierende Arbeitshandlungen, aber auch implizites, erfahrungsbasiertes Wissen der Beschäftigten, d. h. die subjektive, leibliche und habituelle Seite der menschlichen Arbeit. Dabei sind in der Verausgabung die Aspekte der Individualität sowie der Interaktion und der Kommunikation zwischen den Beschäftigten bedeutsam. Grundlage ist damit das Gefühl für Arbeitsmaterialien sowie Arbeitsabläufe aber auch die Eigenheiten und informalen Strukturen betrieblicher Sozialstrukturen beispielsweise eines Teams. Es geht also nicht zuletzt um leibliche Handlungsmodi jenseits formaler Wissensbestände, welche sich in Auseinandersetzung mit Arbeitsgegenstand und Mit-Arbeiter\*innen herausbilden und letztlich „geronnene leibliche Erfahrung“ darstellen (Pfeiffer 2004). Mit dem Ansatz lässt sich demnach die Handlungsebene der Selbstorganisation – d. h. nicht nur die Selbstorganisation, sondern auch das Selbstorganisieren – betrachten. Zwar ist Selbstorganisation in Arbeit grundsätzlich zu beobachten (Sauer 2017a), mit agilen Methoden besteht jedoch der Anspruch, unter Bezugnahme auf Gegenstand und Prozess tatsächlich teambasierte Selbstorganisation zu realisieren; d. h. teambasiertes Selbstorganisieren inklusive Hoheit über und Zugriff auf Ressourcen zu realisieren. Unserem Dafürhalten nach geht es somit bei agilen Methoden wie auch anderen Selbstorganisationsansätzen nicht um die ‚Erfindung‘ von Selbstorganisation, sondern um Selbstorganisieren in einem quantitativ (Ausmaß) wie qualitativ (Eigenverantwortlichkeit, Autonomie, Empowerment) vergleichsweise ‚neuen‘ Umfang, wobei jeweils em-

pirisch zu überprüfen ist, ob diese Zielstellungen auch eingehalten werden (Sauer 2017a). Konzeptuell muss der Ansatz quasi zwangsläufig am eigenen Anspruch scheitern, da auch er letztlich stets fremdimplementiert und fremdorganisiert ist – und es sich somit grundlegend um fremdorganisierte Selbstorganisation (Pongratz/Voß 1997) handelt. Zusammenfassend ist zu sagen, dass die zentrale Quelle des (erfolgreichen) Selbstorganisierens das menschliche Arbeitsvermögen darstellt und das Selbstorganisieren hierbei als arbeitsprozess- und arbeitsgegenstandsbezogenes Organisieren von Arbeit verstanden werden kann. Aus diesem Grund richtet unser Beitrag den Fokus auf die Bewältigung des Selbstorganisierens durch die Beschäftigten, welche insbesondere unter den Bedingungen der Translokalität vor erhebliche Herausforderungen gestellt wird.

### **3 Empirische Einsichten**

#### *Methoden und Erhebung*

In methodologischer Hinsicht verfolgen wir in der Beantwortung der Frage zur Agilität unter Bedingungen translokal organisierter Arbeit einen Ansatz partizipativer Forschung (Sauer 2017b). Neben den Expert\*inneninterviews, die die primäre empirische Basis der hier entwickelten Argumente bilden, wurden Workshops mit den Teammitgliedern durchgeführt, um nicht zuletzt eine von den Beschäftigten selbst getragene Mitinitiierung sowie Unterstützung im organisationalen Wandel der Unternehmen zu erreichen. Die Gestaltungselemente werden dabei nicht als ‚ad-on‘ oder gar in Konkurrenz zur eigentlichen Forschungstätigkeit gesehen, sondern als – auch forschungsseitig – wichtige Ergänzung der Interviews. Neben die Skizzen der Ist-Situation konkreter Arbeit und ihrer strukturellen wie kulturellen Einbettung treten so dezidiert angestoßene Veränderungsprozesse und deren Analyse im (und durch den) laufenden Prozess.

Die Erhebungen wurden im BMBF-geförderten Forschungsprojekt ‚diGAP – Gute agile Projektarbeit in einer digitalen Welt‘ im Jahre 2017 und 2018 durchgeführt. Die Interviews wurden in zwei Fallunternehmen geführt, um letztlich „cross-case-conclusions“ zu ziehen (Yin 2009). Beide Unternehmen sind in der Softwarebranche tätig. Bei einem handelt es sich um ein KMU mit 450 Beschäftigten, das seit vielen Jahren agile Methoden einsetzt (Unternehmen 1), bei dem anderen um ein weltweit agierendes Unternehmen mit über 40.000 Beschäftigten, das erst seit vergleichsweise kurzer Zeit und nicht zuletzt kundengetrieben Scrum einsetzt (Unternehmen 2). Unternehmen 2 ist ein global agierender Großkonzern im ICT-Bereich, welcher hauptsächlich Geschäftskunden hat, eher bürokratische Strukturen besitzt und eine Null-Fehler-Kultur pflegt. Unternehmen 1 ist ebenfalls im ICT-Bereich und für Geschäftskunden tätig. Im Vergleich zu Unternehmen 2 hat Unternehmen 1 eine eher hierarchiearme Struktur und bedient sich einer ‚hemdsärmeligen Kultur‘. Scrum wird im Vergleich zu Unternehmen 2, wo die Methoden erst in den letzten Jahren eingeführt wurden, seit zehn Jahren eingesetzt.

Die primäre Quelle im vorliegenden Text bilden qualitative Interviews. Insgesamt wurden 30 problemzentrierte Interviews (Witzel 2000) mit unterschiedlichen Entwick-

lungsteams in den Unternehmen geführt. Dabei wurden neben den klassischen Scrum-Rollen Scrum-Master\*innen, Product Owner\*innen und Entwickler\*innen auch Interviews mit Personen an Schnittstellen (wie etwa dem Vertrieb) geführt. Differenzierter betrachtet wurden bei Unternehmen 1 zehn Interviews in Deutschland und drei in anderen Ländern geführt. Bei Unternehmen 2 waren es elf Interviews in Deutschland und sechs Interviews in anderen Ländern. Hinzu kamen als Quellen neben der eingehenden Beschäftigung mit der einschlägigen Beratungsliteratur (inklusive ausgewählter Blogs zum Thema agiler Unternehmen) die Durchführung von Workshops mit Gruppendiskussionen zur Unterstützung organisationalen Wandels, eine onlinebasierte Fragebogenerhebung in Unternehmen 2, Videoanalysen und Beobachtungen von Scrum-Meetings in beiden Unternehmen.

### *Auswertung*

Der Struktur der Daten entsprechend erfolgte die Auswertung des Materials in drei Schritten. Am Anfang stand eine eingehende Auseinandersetzung mit der einschlägigen Beratungsliteratur zur Ausarbeitung des managerialen Idealbilds agiler Methoden und deren Einsatz. Dabei wurde insbesondere auf Aspekte der räumlichen Ausgestaltung und deren Bezug zu Prozess und Gegenstand abgezielt. In einem zweiten Schritt wurden mit dem Anspruch, die Offenheit qualitativer Forschung mit einem theoretisch fundierten Ansatz zu vereinen unter Rückgriff auf qualitative Inhaltsanalyse (Hsieh & Shannon 2005; Kohlbacher 2006; Mayring 1988) die Interviews ausgewertet. Zunächst wurde das Material anhand eines aus der Literatur abgeleiteten Codierschemas durchgearbeitet, um die Prozesse und die Bedingungen des Einsatzes von Scrum in den beiden Fallunternehmen abzubilden. Danach wurden insbesondere mit Fokus auf die Translokalisierung der agilen Arbeit und den Umgang mit den entstehenden Paradoxien bedeutsame Stellen extrahiert und diskutiert. Im Verlauf der Auswertung wurde auch das Codierschema zunehmend verfeinert und angereichert. Um dieses Schema weiter zu entwickeln und die Interpretation nochmals zu reflektieren wurden Diskussionsrunden initiiert und die Ergebnisse mit den einzelnen Teams diskutiert. In einem letzten Schritt haben wir die ausgearbeiteten Idealbilder mit den Praktiken in den Unternehmen gegeneinandergehalten.

### *Agilität als Form teambasierter und lokal zentrierter Selbstorganisation*

Der Fokus unserer empirischen Untersuchung liegt auf dem Einsatz agiler Methoden und insbesondere Scrum als das am häufigsten verwendeten Instrument (West et al., 2010). Agilität ist hierbei längst nicht mehr nur ein zentrales Schlagwort für die IT-Branche und wird zunehmend jenseits der Grenzen von Software-Entwicklung relevant. Damit einhergehend – wenn nicht sogar wesentliche Bedingung – hat sich ein enormer Fundus an Beratungsliteratur und dementsprechende Coaching-Landschaft entwickelt. Nicht selten betreiben die Autor\*innen dieser Literatur ebenfalls Blogs, auf denen sie kleinere, aktuelle Themen aufgreifen und in Verbindung zu Agilität setzen. Mit einem systematischen Blick in diese Beratungsliteratur und Blogs zeigen sich für das manageriale Idealbild von agilen Methoden klare Vorgaben für die räumliche Ausgestaltung der Arbeitssituation. Dabei wird die zentrale Bedeutung von Kollaboration der einzelnen Teammitglieder in dieser Form des (Selbst-)Organisierens von

Arbeit hervorgehoben. So ergibt sich aus den wenigen Vorgaben die gemacht werden ein erhöhter Abstimmungsbedarf zur Integration der Einzelaufgaben. Entsprechend gibt es dezidierte Hinweise auf etwa die räumliche Ausstattung agiler Teams:

„Agile Räume sind in meinen Augen genauso wie ihre Teams: individuell und anpassungsfähig“ (Blog borisgloger).

Dies zielt nicht zuletzt auf das flexible Arrangement der Möbel ab, die je nach Gelegenheit neu zusammengestellt werden können, um so bedarfsgerechten Austausch zu ermöglichen. Jenseits der tatsächlichen Ausstattung des Raumes, werden jedoch auch die Beziehung der Teammitglieder und deren direkter Austausch immer wieder angesprochen. So wird der Interaktion von unmittelbar Anwesenden hierbei eine tragende Rolle zugeschrieben. Beispielhaft kann hier auf die Bedeutung des „physischen Taskboards“ (Gloger/Margetich 2014: 173) verwiesen werden. Gerade dieser direkte Austausch zwischen den einzelnen Mitgliedern wird als zentraler Vorteil hervorgehoben:

„To reduce the cost of moving information between people, the agile team works to place people physically closer“ (Cockburn/Hingsmith 2001: 131).

Betont wird hierbei – wie schon der Hinweis auf das physische Taskboard gezeigt hat – die Einfachheit in diesem Vorgehen:

„Der Sinn wird jeden Tag neu gesucht und gefunden. Ohne großen Technik-Schnickschnack, von Mensch zu Mensch“ (Nowotny 2017: 132).

In allen Formulierungen steckt dabei die Tatsache, dass Lokalität des Teams als ‚Herzstück‘ selbstorganisierter Arbeit in agilen Zusammenhängen angesehen wird. Die Haltung wird insbesondere durch die Aussage eines Blogs auf den Punkt gebracht, der festhält:

„Vertrauen entsteht von Mensch zu Mensch, nicht von Bildschirm zu Bildschirm.“ (Blog „Agile Unternehmen“).

So lässt sich anhand der Beratungsliteratur und der darauf aufbauenden Schulungen feststellen, dass das manageriale Idealbild von einer essentiellen Bedeutung der Lokalität bei agiler Arbeit ausgeht.

### *Agilität unter Bedingungen translokaler Teams*

Die Praxis translokal organisierter Arbeit hat aufgrund dynamischer Wertschöpfung nicht mehr nur in Konzernen, sondern lange schon auch KMUs erreicht. Diese Entwicklung macht auch beim Einsatz von agilen Methoden wie Scrum keinen Halt. Und so ist auch in unseren Fallunternehmen zu beobachten, dass die dort tätigen Scrum-Teams translokal arbeiten. Dass diese Praxis zu einigen Problemen führt, zeigt unsere Empirie auf Basis der Erfahrungen in den Entwicklungsteams. Die Schwierigkeiten beziehen sich hierbei auf die Prozess- und Gegenstandsbezogenheit gleichermaßen. Als Beispiel für ein Problem der Prozessbezogenheit in translokalen Teams kann folgendes Zitat eines Entwicklers herangezogen werden:

„But I think that most problems or the biggest problem is that if we really want to ask something we just can't go to their office and ask them though, of course, we are not always busy



maybe sometimes we go to coffee (...). Maybe it's okay, but if you are, if they were here we maybe can discuss some things with the coffee and not a Skype call so it is totally different."

Das heißt, dass die Quelle notwendiger informeller Kanäle zum Austausch bei trans-lokalen Teams versiegt, da sich nicht etwas zwischen „Tür und Angel“ ausgetauscht werden kann, sondern in der Regel Termine festgesetzt werden müssen. Aber auch in Bezug auf die Gegenstandsbezogenheiten in translokal agierenden Teams macht unsere Empirie deutlich, dass durch Konstellation Schwächen hervortreten können:

„Weil davor gab es die Rüber-Werf-Mentalität. Man spezifiziert in [Ort] und wirft es über den Zaun. Und hofft dann, dass das Richtige zurückgeworfen wird. Und meistens war es halt nicht das Richtige.“

Dementsprechend wird deutlich, dass gerade durch physische Entfernung in Kombination mit der Notwendigkeit enger Kollaboration eine Situation entsteht, in der bezüglich des Arbeitsgegenstands Unklarheiten entstehen. Kurzum: mit der Translokalisierung von agiler Arbeit kommt es zu einer Auflösung der Prozess- und Gegenstandsbezogenheit und dem Verlust der Potenziale, die agile Methoden sowohl für Unternehmen als auch Beschäftigte bieten. Gerade der zentrale Aspekt der Selbstorganisation wird prekär im lexikalischen Sinne. Das heißt, es stellt sich ganz konkret die Frage, wie agile Projektarbeit unter – für Selbstorganisation prekären Bedingungen – in translokaler Arbeit praktiziert wird.

### *Bearbeitung der Paradoxie „Translokalität“ in den Unternehmen*

Mit der Betrachtung der Handlungsebene im Umgang mit der Paradoxie der Translokalität lassen sich über beide Fallunternehmen hinweg vier zentrale Praktiken ausmachen, die auf Team- und Unternehmensebene zum Bearbeiten dieser Paradoxie angewandt werden. Diese beziehen sich vor allem auf die prekäre Situation der Prozess- und Gegenstandsbezogenheit als zentraler Bestandteil prekären Selbstorganisierens unter den Bedingungen der Translokalität.

## **1. Socializing Events**

Eine erste Praktik stellt die Ausrichtung von regelmäßigen „Socializing Events“ dar. Ein Entwickler hält entsprechend fest:

„Teambuilding! die Leute persönlich kennen lernen ist extrem wichtig. Hat extrem noch mal geholfen. Auch wenn wir schon sehr gut zusammen gearbeitet haben, als wir dann noch mal [am anderen Standort] zu Besuch waren, hat das noch mal einen Push gegeben dann auch. Weil man sich noch mehr vertraut hat dann auch.“

Teambuilding stellt dabei grundsätzlich kein neues Phänomen dar, wird in den letzten Jahren im Zuge steigender teambasierter Selbstorganisation allerdings immer wieder angesprochen. Doch während die Durchführung solcher Maßnahmen durch die Beschäftigten nicht notwendigerweise goutiert wird, zeigen die Teammitglieder in diesem Fall ganz deutlich an, dass diese regelmäßigen gemeinsamen Events als Basis für ihre Arbeit zentral sind. Hintergrund ist, dass der Aufbau einer persönlichen Beziehungsebene und von Vertrauen dabei hilft, Kolleg\*innen persönlich einschätzen und mit ihnen so eine vertrauensbasierte Kommunikations- und Kooperationskultur aufbauen zu können (Böhle et al. 2014). Socializing Events haben das Potenzial,

teambasiertes Selbstorganisieren zu unterstützen oder teils sogar dazu anzuregen, wenn sich in das persönliche Gespräch auch derartige Bedarfe mischen.

## **2. Gemeinsamer Kick-Off bei Projekten**

Ging es bei der ersten identifizierten Praktik nicht zuletzt darum die Persönlichkeiten der einzelnen Teammitglieder in gemeinsamen Veranstaltungen zu erfahren, bezieht sich die zweite Praktik auf die Arbeit im engeren Sinne. Zu den Socializing Events kommen noch bedarfsorientierte Treffen hinzu. Den zentralen Unterschied in den beiden Praktiken kann man darin sehen, dass die erste Praktik eine eher vertrauensbildende Maßnahme ist und damit den Prozess unterstützt, während die zweite Praktik eine eher gegenstandsbezogene Maßnahme darstellt und auf die Abstimmung in Bezug auf das eigentliche Produkt und die Prozesse abzielt. Dies wird auch klar als positiv von den involvierten Beschäftigten bewertet:

„They visited us, so some months ago they just visit us, it was two days and definitely after that it was closer, so we had just some things we stand together and, yes, we did better.“

Im Fokus steht hier nicht so sehr die Persönlichkeit des Gegenübers und der Aufbau vertrauensbasierter Beziehungen, sondern Einblick in Arbeitsweisen und Vorgehenslogiken, die beim Ein- und Wertschätzen des Gegenübers in Bezug auf seine konkrete Arbeit helfen und den Aufbau gemeinsamer Erfahrungsräume für Arbeit und Selbstorganisieren ermöglichen (Sauer 2017a, c):

„Wichtig ist, dass man das dann mal sieht. Denn jeder hat ja gute Gründe, für das was er so macht. Aber das verstehen zu können, das ist das zentrale, aber dafür musst Du halt auch mal zusammenkommen und nicht immer nur so aus der Ferne und schnell-schnell.“

Hier wird ebenso deutlich, dass auch für das Selbstorganisieren konkrete Arbeit zentral und beides nicht vollständig zu trennen ist: Selbstorganisieren erfordert Einblick in Arbeits- und Vorgehenslogiken und kann nicht auf Organisation im engeren Sinne verkürzt werden. Als kritische Phase wird dabei insbesondere der Kick-Off bei einer neuen Iteration (Sprint Planning) identifiziert.

## **3. Verteilte Rollen**

Die dritte Praktik bezieht sich auf die Verteilung der unterschiedlichen Rollen über die Team-Standorte hinweg. So wird die Aufteilung der Rollen als positiv für das Selbstorganisieren und die Kommunikation im Team dargelegt:

„Es hat sehr gut funktioniert, als wir einen fähigen Scrum-Master auf ungarischer Seite hatten. Und da hatte man den schönen Effekt. Das war, der Product-Owner saß quasi hier in (...) und der Scrum-Master in (...). Das heißt, die beiden exponierten Rollen, wenn man so möchte, waren verteilt auf die beiden Standorte. Und man hatte vor Ort immer einen Ansprechpartner.“

Ein\*e Ansprechpartner\*in vor Ort hilft, um sich via ‚Flurfunk‘ zu verständigen und auf dem ‚ganz kurzen Dienstweg‘ unter Einbezug von Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenständen miteinander zu kommunizieren und zu planen. Entgegen der Empfehlungen in Bezug auf die Aufteilung der Rollen wird hier genau diese Trennung praktiziert. Das heißt unter den Bedingungen translokaler agiler Arbeit versucht man so, die einzelnen Teile des Teams separat funktionsfähig zu machen. Auch hier zeigt sich in

der Praktik wieder die Prozessbezogenheit, in der die Auskünfte für Teams als zentral erachtet werden.

#### **4. Chatgruppen**

Die vierte Praktik bezieht sich auf die technische Herangehensweise in Bezug auf die Prozessbezogenheit und bildet somit – quasi als Gegenstück zu den ‚analogen Maßnahmen‘ – die ‚digitale Bearbeitung‘ der Translokaliät ab. Dementsprechend wird auf alltägliche Praxis, Chats zur kurzen Kommunikation zu verwenden, im Team verwiesen:

„Auf jeden Fall wir schreiben sehr viel über irgendwelche Chats. (...) Also wir haben jetzt (...) hier diese Art von Emoticons (...) im Endeffekt glaube ich, hat es wirklich Benefits für die Teamarbeit, weil so was wie Emotionen irgendwie doch rüber kommen.“

Auch hier zeigt sich eine Praktik, die häufig als negativ ausgelegt wird, als hochfunktionale Praxis. Gibt es oftmals den Hinweis Emoticons in Emails nicht zu benutzen und steht normalerweise die Kritik des Informationsverlustes im Raum, wird die Verwendung dieser Zeichen im täglichen Chat als erheblicher Gewinn betrachtet. Gerade der Transport der Emotionen, die in direkten Unterhaltungen in actu beobachtet und interpretiert werden können, wird hier als bedeutsam für das Selbstorganisieren von Arbeit hervorgehoben: ein Zwinkern oder genervt Dreinblicken kann hier oft mehr sagen als ‚Tausend Worte‘, wenn es beispielsweise um Kundenanforderungen oder die Frage des aktuellen Arbeitsstandes eines Items geht.

Die Betrachtung der hier dargelegten Praktiken hat gezeigt, dass über die einzelnen Praktiken versucht wird unter den Bedingungen translokaler Zusammenarbeit die für agile Arbeit zentrale Prozess- und Gegenstandsbezogenheit herzustellen.

#### **4 Fazit und Diskussion**

Zusammenfassend kann ausgeführt werden, dass sich mit Blick auf die beiden Unternehmen trotz großer struktureller Unterschiede ähnliche Schwierigkeiten bei agiler Arbeit unter translokalen Bedingungen ergeben. Gerade die paradoxe Situation eines auf Lokalität ausgerichteten Instrumentariums in translokalen Teams macht die Herausbildung bestimmter (analoger wie digitaler) Praktiken notwendig.

Als Bedingung für die Selbstorganisation lässt sich sagen, dass die Anwendung agiler Methoden sich in ihren Prinzipien (implizit) menschliches Arbeitsvermögen zunutze macht. Allerdings stellt die Translokaliät von Arbeit als Realität von Teamarbeit in KMUs und Großkonzernen die Selbstorganisation vor wesentliche Probleme in Bezug auf die Prozess- und Gegenstandsbezogenheit. Unsere Ergebnisse zeigen, dass durch die Translokalisierung der Arbeit die Prozess- und Gegenstandsbezogenheit als zentraler Bestandteil agiler Selbstorganisation prekär werden. In den von uns betrachteten Unternehmen entwickeln sich im Angesicht dieser Herausforderungen vier beobachtbare Praktiken (Socializing Events; bedarfsorientierte Treffen, verteilte Rollen; Chatgruppen), welche als Versuche zur Substitution von Lokalität betrachtet werden können.

Diese Praktiken stellen den Versuch dar, mittels Selbstorganisierens die prekäre Rahmung translokaler Selbstorganisation in einem eigentlich auf Lokalität ausgerichteten Rahmen zu stabilisieren. Es zeigt sich somit, dass die Paradoxien selbstorganisierter Arbeit nicht gelöst werden können, sondern mit ihnen umgegangen und dies unterstützt werden muss. Im Prozess wird diese Bearbeitung der Paradoxien – wie unsere Beispiele gezeigt haben – auf die Teamebene verschoben. Wie schon in der vierten Praktik angelegt, wird bisweilen versucht den zentralen Raum, der benötigt wird, um erfolgreich agil arbeiten zu können, digital herzustellen. In zukünftiger Forschung gilt es daher, noch stärker zu untersuchen, unter welchen Randbedingungen (aber auch verbunden mit welchen Grenzen) Lokalität auch digital hergestellt werden kann.

## Literatur

- Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organization. New York: John Wiley.
- Baecker, D. (2003). Organisation und Management. Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Böhle, F. & Stadelbacher, S. (2016). Soziale Ordnung durch Selbstorganisation und Grenzen der Rationalisierung des Handelns – Zur Notwendigkeit und Möglichkeit einer Erweiterung kognitiver Handlungsorientierungen in der reflexiven Moderne. In: F. Böhle & W. Schneider (Hrsg.). Subjekt – Handeln – Institution. Vergesellschaftung und Subjekt in der Reflexiven Moderne. Weilerswist: Velbrück Verlag, S. 357-397.
- Böhle, F.; Bolte, A.; Huchler, N.; Neumer, J.; Porschen-Hueck, S. & Sauer, S. (2014). Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit. Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller Regulierung. Rezension. Wiesbaden: Springer.
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V. & e Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. Human relations, 55 (5), S. 483-503.
- Cockburn, A. & Highsmith, J. (2001). Agile software development, the people factor. Computer, 34 (11), S. 131-133.
- Deleuze, G. (1993). Unterhandlungen 1972-1990. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dietrich, A. (2001): Selbstorganisation. Management aus ganzheitlicher Perspektive. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Flecker, J. (Hrsg.). (2012). Arbeit in Ketten und Netzen: die dynamische Vernetzung von Unternehmen und die Qualität der Arbeit (Vol. 6). Berlin: edition sigma.
- Friedman, A. (1977). Responsible autonomy versus direct control over the labour process. Capital & Class, 1 (1), S. 43-57.
- Gloger, B. (2016). Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. München: Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- Gloger, B.; Margetich, J. (2014): Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und entwickeln. München: Hanser.
- Göbel, E. (1998): Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation. Berlin: Duncker und Humblot.
- Hsie, H.-F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. Qualitative Health Research, 15, S. 1277-1288.

- Ismael, J. (2011). Self-Organization and Self-Governance, *Philosophy of the Social Sciences*, 41 (3), S. 327-351.
- Kohlbacher, F. (2006): The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research, *Forum Qualitative Social Research*, 7 (1), Art. 21, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0601211> (letzter Zugriff am 04.04.2019).
- Komus, A. & Kuberg, M. (2017). Abschlussbericht: Status Quo Agile 2016/2017. Studie über Erfolg und Anwendungsformen von agilen Methoden.
- Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), S. 563-585.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25 (4), S. 760-776.
- Malik, F. (2006): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Stuttgart: Paul Haupt.
- Mayring, P. (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Moldaschl, M. & Voß, G. G. (2003): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: Rainer Hampp.
- Moss Kanter, R. (2011): How great companies thin differently. Instead of being mere money-generating machines, they combine financial and social logic to build enduring success, *Harvard Business Review*, November, S. 66-78. [http://gwmooon.knu.ac.kr/Lecture\\_Library\\_Upload/How\\_great\\_companies\\_think\\_differently1.pdf](http://gwmooon.knu.ac.kr/Lecture_Library_Upload/How_great_companies_think_differently1.pdf) (zuletzt eingesehen am 04.04.2019)
- Nerur, S.; Mahapatra, R.; Mangalaraj, G. (2005): Challenges of Migrating to Agile Methodologies, *Communication of the ACM*, 50 (3), S. 79-83.
- Nowotny, V. (2017). Agile Unternehmen: Nur was sich bewegt, kann sich verbessern. Göttingen: BusinessVillage.
- Pfeiffer, S. (2004). Arbeitsvermögen: ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (1997). Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. *German Journal of Human Resource Management*, 11 (1), S. 30-53.
- Raiser, H. (1983): Systemtheoretische Untersuchung bürokratischer und partizipativer Organisationen. Spardorf: René von Wilfer.
- Russo, N. L., Fitzgerald, G. & Shams, S. (2013). Exploring adoption and use of agile methods: A comparative case study.
- Vijayasarathy, R. & Turk, D. (2008). Agile software development: A survey of early adopters. *Journal of Information Technology Management*, 19 (2), S. 1-8.
- Sauer, S. & Pfeiffer, S. (2012). (Erfahrungs-)Wissen als Planungsressource: Neue Formen der Wissens(ver?-)nutzung im Unternehmen am Beispiel agiler Entwicklungsmethoden. In: G. Koch; B. Warneken (Hrsg.). *Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zur Ethnografie des kognitiven Kapitalismus*. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 195-209.
- Sauer, S. (2017a). Wertschätzend selbst organisieren: Arbeitsvermögens- und anerkennungs-basierte Selbstorganisation bei Projektarbeit. Wiesbaden: Springer-Verlag.

- Sauer, S. (2017b). Partizipative Forschung und Gestaltung als Antwort auf empirische und forschungspolitische Herausforderungen der Arbeitsforschung? *Industrielle Beziehungen* 3-2017, S. 253-270.
- Sauer, S. (2017c). Agile Project Management as generator of stress relief and efficiency? *International Journal of Strategic Management*, 17 (2): 67-74.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10 (1), S. 5-64.
- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Microsoft press.
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36 (2), S. 381-403.
- Stadelbacher, S. (2012). Bewältigung von Ungewissheit durch Selbstorganisation – Ansätze, Perspektiven und offene Fragen. In: F. Böhle & S. Busch (Hrsg.). *Management von Ungewissheit*. Bielefeld: Transcript, S. 93-137.
- Stadelbacher, S. & Böhle, F. (2016). Selbstorganisation als sozialer Mechanismus der reflexiv-modernen Herstellung sozialer Ordnung? Zur gesellschaftlichen Verortung von Selbstorganisation und ihre theoretisch-konzeptuelle Bestimmung. In: F. Böhle & W. Schneider (Hrsg.). *Subjekt – Handeln – Institution. Vergesellschaftung und Subjekt in der Reflexiven Moderne*. Weilerswist: Velbrück Verlag, S. 318-348.
- Sutherland, J. (2017). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Gütersloh: Random House.
- West, D., Grant, T., Gerush, M. & D'Silva, D. (2010). *Agile Development. Mainstream Adoption Has Changed Agility Trends In Real-World Adoption Of Agile Methods*. Forrester Consulting, Cambridge.
- Wirdemann, R. (2017). *Scrum mit User Stories*. München: Carl Hanser Verlag GmbH Co.
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Social Research*, 1 (1), Art. 22, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228> (letzter Zugriff am 04.04.2019).
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. London and Singapore: Sage.



### **AIS-Studien**

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie  
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

[www.arbsoz.de/ais-studien](http://www.arbsoz.de/ais-studien)